

他燃烧了全世界平民创业者的财富热情，
他建立了新一代首富的创梦工场，
他就是马云。

台湾人 眼中的 马云

天下没有难做的生意

张志诚 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

天下没有难做的生意

台湾人
眼中的

马云

张志诚
著



浙江大學出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

天下没有难做的生意：台湾人眼中的马云 / 张志诚
著. — 杭州：浙江大学出版社，2014.11

ISBN 978-7-308-13744-7

I. ①天… II. ①张… III. ①马云—人物研究②电子
商务—商业企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38
②F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第198697号

本书简体中文版由台湾早安财经文化有限公司授权出版

图字：2014-11-219号

天下没有难做的生意：台湾人眼中的马云

张志诚 著

责任编辑 徐 婵

封面设计 周 灵

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址：<http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 16

字 数 236千

版 次 2014年11月第1版 2014年11月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-13744-7

定 价 38.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式：0571-88925591；<http://zjdxcbbs.tmall.com>



让我们一起高喊芝麻开门

张志成

在 2007 年年底之前，大多数的台湾人听到“阿里巴巴”，第一个反应应该是小时候读过的童话故事，而不是一家专门从事电子商务的网络公司；至于“马云”这个名字，知道的人恐怕就更少了。

我是在 2000 年第一次知道大陆有一家叫“阿里巴巴”的 B2B 电子商务公司，那时候我刚加入一家上市公司的新团队，新团队的任务除了经营上海的实体商贸展览馆之外，也打算进军电子商务，市场与潜在竞争对手情报的搜集自然也是工作重点之一，就在当时，网页上的“阿里巴巴”第一次映入眼帘。

八年过去了，当年那个新团队早已因任务失败而解散，原本怀抱的公开发行（Initial Public Offerings，简称 IPO）的梦想也烟消云散，但“阿里巴巴”不仅安然度过网络泡沫时期，而且 2007 年年底在香港公开发行，开始了大陆电子商务企业中一场极其成功的“造富运动”。

得知马云将造访台湾，我非常期待能亲耳听听他对两岸电子商务的看法，只不过马云一开场就把题目给改了，他开始说起他的创业故事。



轻松幽默与极其严肃

马云是个头脑灵活、思路敏捷的人（也许他全身的养分都集中在他那和身形不成比例的脑袋瓜子里），而且他也是个极度悲观与乐观的人。听他说故事是非常愉快的经历，他总能够把创业过程中所遭遇的各种困境，甚至曾犯下足以让阿里巴巴跌入万劫不复境地的错误，用非常诙谐、笑中带泪的诠释方式逗得众人哄堂大笑。

但除了轻松幽默之外，马云也有极其严肃的一面。

马云在中央电视台《赢在中国》创业竞赛节目中担任讲评，他对每位参加竞赛的创业者的讲评风格，就像《超级星光大道》中的“灭绝师太”黄小琥，总能以其 10 年风雨经历所淬炼的宝贵经验直指问题核心，虽然有时失之严苛，但字字发自肺腑。

其实，对于一个勇于跨出舒适圈下海创业的人，不论成败，他的勇气都是令人敬佩的，特别是马云对理念有着绝不妥协的坚持，这在创业者中非常少见。即使在阿里巴巴草创时期，账户只剩下 3 万元人民币，马云还得私下向同事借钱，再发薪水给所有同仁。只因为理念上的差距，他硬生生地把香港一家创投集团 500 万美元的投资推出去。

另外，对于全球商业活动中常见的回扣问题，马云也是完全没有妥协的空间。只要有人敢给客户回扣，不管是不是王牌业务员，一样只有卷铺盖走人。“如果说没有回扣，公司明天就要关门的话，那就让它关吧，我们宁可再去找工作，就是一辈子不给回扣。”马云就是这样一个凡是他认为对的就坚持到底的人。

绝不是时势所造的英雄

台湾有相当多优秀的创业项目，例如已经进军大陆的爱情公寓及颇受国际创投关爱的地图日记，但不论是消费人口还是市场规模，台湾确实无法与大

陆相比，这也是造成两岸创业家在思维与视野上差异的主因。也有人认为许多大陆的创业成功案例多半是“时势造英雄”，在天时与地利都有利的情况下，“人和”只不过是临门一脚。但事实上，我研究马云越深，越会觉得他的成功，绝不是“搭顺风车”这么简单的结论。也许只有创业者才能体会到马云“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大多数的人都死在明天晚上”这句话的含意。

我庆幸自己有过和一群怀抱创业梦想的人共同奋斗的经历，虽然最后以失败收场，但学到的珍贵经验却是无价的，更重要的是经过那次挫折，让我更能体会到阿里巴巴能有今天，原因不在金钱、技术，而是因为拥有一位无私坚毅的领导人及一群认同理念、愿意追随他的团队成员。

创业不分地域，永远都是一场艰辛的奋斗，你只有弃械投降或继续战斗两条路。如果你很想了解原本是英文老师的马云如何在历经磨难后，拥有如此耀眼的成就，欢迎你和我高喊“芝麻开门！”一同经历这场充满惊奇、冒险、欢笑与泪水的阿里巴巴之旅。



让天下没有难做的生意

2007年11月5日，阴湿凄冷的台北迎来了一位贵宾，他是从杭州远道而来的中国最大电子商务网站阿里巴巴集团（Alibaba）董事长兼首席执行官马云。

隔天就要飞到香港主持阿里巴巴 B2B 事业部的 IPO 上市，马云在不到 48 小时旋风来台的行程中，除了拜会老朋友中信金控董事长辜濂松以及未来可能的合作伙伴外，也接受邀请演讲两岸电子商务发展。身高不足 170 厘米，体重 50 千克上下，瘦小的身材，永远静不住、手舞足蹈的演说风格，马云和传统的企业领导人形象似乎永远搭不在一起。

在绝大多数人连网页都没见过的拨号上网时代，马云就投入网络事业；在网络泡沫的年代，中国那么多 IT 精英中箭落马，马云却说，在网络不景气的年代，只要能生存下来，“哪怕是跪着，也是胜利”。熬过了低迷的年代，现在的马云终于能昂首站上自己的舞台。

2004 年，马云获选中央电视台 CCTV 年度十大经济人物，颁奖人山东海尔集团 CEO 张瑞敏在颁奖给马云时，以极为精练的一段话为马云投入电子商务的十几年做了说明：



他热心做媒，撮合百万意中人；
他牵线搭桥，链接200多个国家和地区。
你在他那里登记个名字，
他让你挑选整个世界。

只不过就在马云站上 CCTV 颁奖舞台的五年前，马云和他的创业伙伴才正结束前一个失败的创业过程，回到杭州从自己住家开始新的事业。短短五年，马云的阿里巴巴从一个毫不起眼的小网站，成长到成为横霸中国大陆 B2B 及 C2C 电子商务市场的网络巨人。

我的外貌与智慧成反比

很多人说马云很狂，主要是他经常在公开场合口出狂语，如果有人拿他的外貌损他，他会用“人的外貌与智慧成反比”，硬生生地打回去。

马云在 1999 年以人民币 50 万元创办阿里巴巴，2000 年就从创投公司拿到总计 2500 万美元，2004 年又拿到软件银行 8200 万美元的资金；但马云不是因为有钱才狂，在中国电子商务领域，他确实是有狂的本钱。

以电子商务大致切分成 B2B、B2C 及 C2C 三种模式来看，现在马云左有 B2B 电子商务的阿里巴巴，右有 C2C 电子商务的淘宝网，两者都在中国占有绝大多数的市场占有率，再加上保障交易安全的支付宝与提供信用评等机制的诚信通，马云的阿里巴巴集团坐上了中国电子商务的第一把交椅。

但早在 2000 年，阿里巴巴规模还非常小的时候，马云就成为第一个跃上国际财经杂志《福布斯》(Forbes)封面的中国企业家。2001 年，马云又入选世界经济论坛的未来领袖，同一年，美国亚洲商务协会也把“商业领袖奖”颁给了马云。2002 年，马云又成为日本权威的《日经》杂志封面人物。而《福布斯》杂志已经连续五年将阿里巴巴评选为全球最佳 B2B 电子商务网站，连美国哈佛大学商学院也两度将阿里巴巴列为该学院 MBA 的教学案例。

这么多荣耀全部集中在一家成立不到 10 年的企业与其创办人身上，这不仅是中国企业中绝无仅有的案例，即使放到全世界来看，这样的公司也是凤毛麟角。

不只来自国际的肯定，连中国两大经济犄角的上海与广东领导人都在积极拉拢阿里巴巴。时任上海市委书记在亲自拜访马云后，显然对于上海留不住阿里巴巴相当懊悔，对于支付宝将落脚金融服务发达的上海又非常庆幸。时任广东省委书记则是带着广东省长、省委副书记及三位副省长等拜访阿里巴巴，极力鼓动阿里巴巴挥军南下，开辟广东市场，希望能在广东产业转型的过程中发挥带头作用。马云能够让两大官员礼贤下士，阿里巴巴在中国经济市场的地位不言而喻。

天下没有难做的生意

不过和大陆许多 IT 精英相比，马云实在是太普通了，长相普通（有毒舌派说马云的长相很适合扮演电影《ET》中的外星人）、家世普通（马云的父亲甚至在“文化大革命”期间被打成黑五类）、学历普通（他上的不是北大、清华等名校，而是一所位于杭州的二流大学），而且对软硬件一窍不通。他是那种走在路上，大家连正眼都不会瞧上一眼的人，但他能统御一群专业技术人才依照他的理想，打造了世界级的电子商务平台。

究竟马云是怎样办到的？难道这一切就像天上掉下来的礼物吗？如果深入了解马云的奋斗历程，会发现马云能够以短短不到 10 年的时间从无到有，期间所流过的血与泪，会让人感动莫名，他的爆红与暴富也就不再让人嫉妒了。

虽然马云在他的公开演讲或受访中几乎没提过成吉思汗，但靠着“让天下没有难做的生意”这个伟大的信念，马云就像 700 多年前在蒙古大漠上驰骋的铁木真，靠着强弓铁骑攻下一座又一座城池，圈出一块前无古人的版图。

至于接下来马云要征服的是哪里，他又会带领他的子弟兵冲向何处，就让我们拭目以待吧。



第一章 狂人成功学

- 从骗子、疯子到狂人—— 003
- 数学低能儿，英语的天才—— 007
- 白天任教，晚上当老板—— 011

第二章 误打误撞进入网络世界

- 美国惊魂，网络成为救命恩人—— 017
- 1/24 的人同意马云创业—— 021
- 与“敌”共舞，马云失去舞台—— 028

第三章 双手催生阿里巴巴

- 靠 50 万人民币起家—— 035
- “捕虾致富”理论，站稳第一步—— 039
- 半年闭关，换来惊人的名气—— 044

第四章 热钱流进阿里巴巴

- 坚持理念，拒绝 38 家创投资金—— 051
- 幸运之神终于眷顾马云—— 055
- 拿人钱，马云不改强势—— 059



第五章 危机就是转机

小孩骑大车，马云灾难的开始—— 067

果断力，让马云避开网络泡沫—— 073

“非典”——一场生与死的交战—— 078

第六章 淘宝大战 eBay

一场蚂蚁与大象的对决—— 085

淘宝示弱，让 eBay 掉以轻心—— 089

eBay 也不是一路挨打—— 095

第七章 寒冬后的一剪梅

让马云开始获利的“中国供货商”—— 101

契机，诚信通杀出一条路—— 106

让在线交易更安全的支付宝—— 111

第八章 雅巴联姻

以小吃大，马云并购雅虎中国—— 119

大刀阔斧，雅虎中国成中国雅虎—— 124

回归创业伊始，搜索就是雅虎—— 127

第九章 阿里巴巴企业文化

让马云骄傲的一群阿里人—— 133

从独孤九剑到六脉神剑—— 140

第十章 唐僧团队与快乐阿里人

唐僧团队来相聚，打造阿里巴巴—— 153

完整培训体系，养成铁血部队—— 159

第十一章 建构一个攻守兼备的电子商务舰队

建构完整电子商务生态链—— 169

阿里学院为中国培育电子商务人才—— 174

第十二章 迎接更严酷挑战，马云再出奇招

打破权力结构后的阿里巴巴—— 179

建构物流系统成为当务之急—— 184

第十三章 抖落次贷风暴满身尘土的阿里巴巴

次贷风暴给阿里巴巴带来启示—— 189

成立全球速卖通，剑指新兴国家—— 191

第十四章 挑战无比庞大的无线商机

电子商务与实体渠道之争—— 203

野心勃勃的腾讯是潜在对手—— 213

第十五章 颠覆创意的创新服务

余额宝给金融市场带来冲击—— 223

“码上淘”、“3·8生活节”，昔日“敌人”携手合作—— 229

第十六章 阿里巴巴风光上市的幕后阴影

解密“阿凡达计划”—— 237

清除贪腐，方能基业长青—— 241

第一章
狂人成功学

从骗子、疯子到狂人

很少有人能像他这样，长期被外界视为骗子而仍不管别人异样的眼光，铆足劲地推销自己的理念和商品。而好不容易证明自己不是个拿空气骗钱的骗子后，接着又对产业大胆预估，并定下各种令人瞠目结舌的营运目标，让外界再度视他为疯子。当日后他那超乎当时世人所能想象的预言与目标一一实现，也成为产业新贵后，他在这段期间的一言一行，又被媒体放大炒作，“狂人”的封号如影随形。直到现在，虽然身价富可敌国，但他不管在私底下还是公开场合的发言仍屡屡语不惊人死不休。

马云就是这样的一个人。

中国第一个建立企业网站的人是马云，向当地企业推销将公司资料放到网页上、成立中国第一个虚拟企业黄页网站——中国黄页的也是马云，虽然中国第一家真正因特网服务商（ISP）并不是马云创办的，而是张树新、姜作贤、刘杰几位当时引领中国因特网风骚的先行者在1995年底所创办的瀛海威，但马云的中国黄页硬是比瀛海威要早7个月，也就是1995年4月，就在杭州注册成立，并在9月开始商业运转对外招商，这也是为什么有网友会尊称马云是



“中国网络教父”的原因了。

但也不是所有人都对马云有好印象。

第一个登上《福布斯》封面的中国人

当阿里巴巴成为中国最大的 B2B 企业交易网站后，成为公众人物的马云，他说的任何一句话都会被外界拿放大镜来检视，但显然地，马云一点也不为其所动。

所以我们会听到“现在，阿里巴巴拿着望远镜都找不到对手”、“男人的才华与相貌成反比”、“eBay 也许在海里是条鲨鱼，但我是长江里的一条鳄鱼”这些马云式的语录；甚至在 2007 年 11 月阿里巴巴在香港挂牌上市后狂飙，被市场质疑是否不合理时，马云更是大大咧咧地用明朝太监的马桶来比喻阿里巴巴股价高低没有一定标准。

在一个理想公众人物必须行端坐正、温良恭俭的社会，充满野心、狂妄、不符公众人物标准的话语，从一个身高不足 170 厘米、体重 50 千克左右、瘦小的脑袋配上两只炯炯有神的眼睛、北京中国大饭店一位女服务员口中“长得忒难看”的名人口中说出，其反差更是强烈。

1999 年，马云和 17 个创业伙伴集资 50 万人民币成立的阿里巴巴，却在短短 2 年后，也就是 2001 年，挤下中国众多重量级网站，被《福布斯》杂志票选为年度全球最佳 B2B 网站之一；同年 10 月，马云又被美国亚洲商业协会评选为年度“商业领袖”。

也许美国《福布斯》杂志对马云“深凹的面颊，扭曲的头发，时而露出的诡谲笑容，身長五尺、100 磅重的顽童模样，有着拿破仑的身材，以及拿破仑的雄心”的形容，是抓住了马云的外表，以及马云这几年来四处征战的战果；但如果要探究阿里巴巴的发展经过与马云不向逆境低头的意志，也许可以从马云的成长环境中找到蛛丝马迹。